

Management Know-how

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Wiedmann, K.-P.

Corporate Identity als Strategisches Orientierungskonzept

Skizze eines erweiterten Corporate Identity-Bezugs-
rahmens als Grundlage einer erfolgreichen
Identitätspolitik

Mannheim 1987
ISBN 3-89333-051-8

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung
Universität Mannheim
Postfach 10 34 62

68131 Mannheim

Professor Dr. Klaus-Peter Wiedmann war wissenschaftlicher Mitarbeiter bei *Prof. Dr. Raffée*. Er ist nun Professor an der Universität Hannover, Institut für Betriebsforschung, Lehrstuhl Marketing & Management, Marketing II.

Der Titel wurde anlässlich der Gründung des IMU aus einer Schriftenreihe des Instituts für Marketing an der Universität Mannheim übernommen.

Corporate Identity - Allheilmittel gegen angeschlagenes Unternehmensimage, Sinn- und Orientierungskrisen bei Mitarbeitern und gegen die zunehmende Verschärfung des Wettbewerbs?

Corporate Identity (CI) ist inzwischen zu einem vielfach herumgereichten Spekulationsobjekt gediehen. Kritische Stimmen, die die CI-Welle als Abfüllen alten Weines in neue Schläuche stigmatisieren, werden dabei zunehmend von jenen übertönt, die CI als eine neue Wunderwaffe propagieren. Mit Hilfe der CI-Strategie soll es gelingen, Unternehmen im Lichte aktueller Herausforderungen auf Erfolgskurs zu halten oder wieder zu bringen. Dabei ist allerdings nicht selten ein verkürztes CI-Verständnis anzutreffen, welches in der Tat nicht viel Neues bietet und auf dessen Basis sich die erhofften Wirkungen kaum einstellen werden. Damit besteht die Gefahr, daß in der Praxis mittelfristig doch wieder die CI-Skeptiker Oberhand gewinnen und die sich mit einer umfassenden CI-Strategie verbindenden Chancen nicht ausreichend ausgeschöpft werden.

Corporate Identity ist sicherlich kein Allheilmittel, dennoch wird eine sorgfältig geplante Corporate Identity-Strategie immer wichtiger

Als Unternehmensidentität bezeichnet man die spezifische "Persönlichkeit eines Unternehmens", die in den Werthaltungen der Unternehmensmitglieder (speziell des Top-Management) ihren Ursprung findet und sich in der gesamten Unternehmenskultur (also etwa dem Erscheinungsbild, den Überzeugungen und Verhaltensnormen, den Verhaltensweisen und -routinen, der Organisationsstruktur etc.) konkretisiert (vgl. im einzelnen z.B. Tafertshofer, 1982; zum Begriff der Unternehmenskultur vgl. u.a. Ebers, 1985; Freimuth, 1985; Kieser, 1986; Meffert/Hafner, 1987).

Unternehmen werden künftig mehr denn je darauf angewiesen sein, sich ihrer spezifischen Identität bewußt zu werden, diese entsprechend aktueller **Herausforderungen** weiterzuentwickeln und im Innen- sowie Außenverhältnis konsequent zu vermitteln. Ausschlaggebend hierfür sind insbesondere folgende Aspekte:

- Aufmerksamkeit verdient zunächst die **zunehmende Informationsüberlastung** in Wirtschaft und Gesellschaft. Bereits heute wird von einer Informationsüberlastung von ca. 98 % ausgegangen - von 100 angebotenen Informationen finden im Schnitt also nur 2 Beachtung, während 98 in der Informationsflut untergehen (Kroeber-Riel, 1986). Angesichts dieses Trends zu einer immer schärferen **Informationskonkurrenz** werden sich nur jene Unternehmen durchsetzen, die sich **professionell zu profilieren** und zu **positionieren** vermögen.
- Allein lauter zu schreien, bunter zu werben oder origineller aufzutreten reicht hier jedoch zum einen in anbetracht des gestiegenen **Wettbewerbsdrucks** nicht aus. Es kommt vielmehr darauf an, die **spezifische Kompetenz** des Unternehmens und/oder seiner Angebote klar und deutlich **herauszustellen**. Zum anderen zwingt der unter den Bundesbürgern grassierende "**Werbefrust**" dazu, neue Wege der Kommunikation einzuschlagen. Unternehmerische Positionierungs- und Profilierungsstrategien stehen dabei in immer höheren Maße im **Spannungsfeld von Emotionalität und Sachlichkeit**.

Erfolg haben vor allem jene, denen eine intelligente, auf das jeweilige Zielgruppenniveau systematisch abgestimmte **Synthese aus Motivation und Information** gelingt. Hierbei geht es allerdings immer weniger allein darum, eine emotional ansprechende, stark aktivierende Produktwerbung mit einer informativen Produktwerbung - etwa gerade auch im Wege eines didaktisch geschickt ineinandergreifenden Kommunikations-Mix - zu kombinieren. Neuere Untersuchungen zeigen vielmehr, wie stark heute der **Wunsch** unter den bundesdeutschen Verbrauchern ausgeprägt ist, über die Qualität des Angebots hinaus mehr **über das anbietende Unternehmen, dessen F&E-Aktivitäten, sozio-kulturelles und ökologisches Engagement** zu erfahren (vgl. Raffée/Wiedmann, 1987, S. 94 ff.). Insofern gilt es heute mehr denn je, die **gesamte "Unternehmenspersönlichkeit"** in die **Waagschale des Wettbewerbs** zu werfen.

Der Aufbau einer starken Unternehmenspersönlichkeit bzw. -identität im Meinungsbild der Öffentlichkeit bietet überdies gerade im Zeichen der **sich ständig verkürzenden Produktlebenszyklen** die Chance, erforderliche **Produktinnovationen** mit **erheblich geringerem Aufwand** im Markt einführen zu können.

- Nicht zu übersehen ist ferner, daß sich Unternehmen im Zuge einer künftig noch

weiter fortschreitenden **Verflechtung von Wirtschaft und Gesellschaft** auf einer **risikoreichen Gratwanderung** zwischen **ökonomischen, technologischen, ökologischen, kulturellen und politischen Anforderungen** befinden. Um hier nicht zum **Spielball** der öffentlichen oder - stellt man einzelne Spielarten des "Enthüllungs-Journalismus" in Rechnung - der "**veröffentlichten**" **Meinung** zu werden, ist eine vertrauenswürdige, gesellschaftlich akzeptierte Unternehmensidentität zu aufzubauen.

- Eine gesellschaftlich auf breiter Front akzeptierte Unternehmensidentität ist nicht zuletzt eine wesentliche Voraussetzung um im **Wettbewerb um Human Ressourcen** hoch motivierte und leistungsstarke Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten. Zwar scheint u.a. im Lichte der nach wie vor angespannten Arbeitsmarktlage - wenn auch vielleicht nur vorübergehend - das Schreckgespenst eines nachhaltigen Verfalls der Arbeits- und Berufswerte gebannt. Dies ändert jedoch nichts an der Tatsache, daß z.B. besonders hoch qualifizierte und motivierte Nachwuchskräfte knapp sind und diese es sich leisten können, ihren Arbeitgeber auch unter dem Blickwinkel auszuwählen, ob es sich im Meinungsbild der Öffentlichkeit um ein sozial verantwortliches Unternehmen handelt.

Unabhängig davon zeigt sich etwa auch bei Managern, deren Unternehmen im Schußfeld öffentlicher Kritik stehen immer häufiger eine Verunsicherung, was zu Identifikationsproblemen und teilweise zu einer "inneren Kündigung" führt.

- Ein hohes Maß an Identifikation mit dem Unternehmen und ein ausgeprägtes Wir-Gefühl bilden nicht nur eine Vorbedingung für Motivation und Leistung, sondern auch für eine effiziente **Koordination**. Unternehmen - und hier nicht nur die Großen - sind zu außerordentlich komplexen, schwer überschaubaren Gebilden geworden, die sich mit den klassischen Koordinationsmechanismen kaum noch adäquat steuern lassen. Nicht selten droht dabei die Effizienz des Gesamtsystems im Dickicht von Ressortegoismen, unternehmensinternen Macht- und Verteilungskämpfen unterzugehen. Das Einschwören auf eine gemeinsame Idee, auf eine Unternehmensvision oder - wenn man so will - ein "**Management by Values**" mag wesentlich mit dazu beitragen, daß Unternehmen **der immer bedrohlicheren Koordinations-Falle entgehen**.

Auf's Ganze gesehen läßt sich feststellen: **Wer heute nicht in seine Corporate Identity investiert, gefährdet nicht nur den kurzfristigen Unter-**

nehmenserfolg, sondern den langfristigen Unternehmensbestand.

Vor allem große Unternehmen (BASF, Hoechst, BMW, Daimler Benz, Beiersdorf, ARAL, Deutsche Bank etc., aber auch öffentliche Unternehmen wie die Bundesbahn, Bundespost, Lufthansa) haben die vielfältigen Chancen erkannt, die sich im vorliegenden Zusammenhang aus dem Einsatz einer CI-Strategie ergeben können. Zum Teil wurden hier bereits spezielle Abteilungen oder Stellen geschaffen, die für die Planung und Durchführung von CI-Programmen verantwortlich sind (vgl. auch Birkigt/Stadler, 1980; Kreutzer/Jugel/Wiedmann, 1986; Lingenfelder, 1987)

Wichtig erscheint dabei jedoch vor allem die Orientierung an einem erweiterten CI-Konzept, wie es im folgenden in einigen wichtigen Punkten vorgestellt werden soll. Zuvor allerdings eine knappe Skizze des klassischen CI-Ansatzes, auf dem unser erweitertes Konzept aufbaut (vgl. hierzu auch die Darstellung bei Wiedmann/Jugel, 1987; Wiedmann, 1984)

Identitätsvermittlung als klassischer Ansatz der CI-Strategie

Ins Zentrum der **CI-Strategie** wird zumeist die Selbstdarstellung des Unternehmens als geschlossenes Ganzes bzw. die Vermittlung der Unternehmenspersönlichkeit sowie des Unternehmensselbstverständnisses im Innen- und Außenverhältnis gerückt. Die Basis eines solchen **Konzepts der Identitätsvermittlung** bildet das sog. **CI-Mix**, das sich aus folgenden Elementen zusammensetzt (vgl. auch Birkigt/Stadler, 1980):

- **Corporate Communications (CC)** = systematisch kombinierter Einsatz aller Kommunikationsinstrumente (Absatz- bzw. Produktwerbung, Verkaufsförderung, Personalwerbung, Öffentlichkeitsarbeit etc.).
- **Corporate Design (CD)** = symbolische Identitätsvermittlung im Wege eines systematisch aufeinander abgestimmten Einsatzes aller visuellen Elemente der Unternehmenserscheinung wie z.B. unternehmenstypische Zeichen, Farben, Schrifttypen und Gestaltungsraster (vgl. etwa die Designpolitik der Deutschen Bundespost).
- **Corporate Behavior (CB)** = in sich schlüssige und damit widerspruchsfreie Ausrichtung aller Verhaltensweisen der Unternehmensmitglieder im Innen- wie

auch Außenverhältnis (und zwar vom Top-Manager bis hin zum Pförtner)

Durch das abgestimmte Wirksamwerden dieser drei Bereiche bzw. das Bemühen um ein widerspruchsfreies System unternehmerischer Handlungen und Kommunikationen soll gegenüber der internen und externen Öffentlichkeit ein **"Corporate Image"** aufgebaut werden, welches Identifikations- und Unterstützungspotentiale schafft und generell die Basis für Aspekte wie Glaubwürdigkeit, Vertrauen, Akzeptanz oder sogar Zuneigung bildet. Hierbei gilt es u.a., die bestehende **"Unternehmensrealität"** mit dem **Unternehmensimage** relevanter Austauschpartner in **Übereinstimmung zu bringen**. Mit Blick auf die Mitarbeiter des Unternehmens (interne Öffentlichkeit) nimmt ferner insbesondere der Aufbau eines ausgeprägten **"Wir-Gefühls"** einen hohen Stellenwert ein, um die damit verbundenen Motivationseffekte und Einsatzmöglichkeiten der Mitarbeiter als PR-Agenten ausschöpfen zu können. Einen Überblick über die Zielrichtungen der Identitätsvermittlung gibt Abb. 1.

Im Feld der externen Öffentlichkeit soll die Selbstdarstellung des Unternehmens - über das damit zu erzeugende Vertrauen - die Verwirklichung unternehmenspolitischer Maßnahmen erleichtern und speziell jeweils die Möglichkeit zu einem **Image- bzw. Goodwill-Transfer** eröffnen. Durch eine klare, langfristig angelegte Positionierung der Unternehmung im Meinungsbild der Öffentlichkeit können dabei nicht nur die Unternehmensleistungen durch die verschiedenen Austauschpartner gerade auch angesichts einer zunehmenden Informationsüberlastung sehr viel leichter identifiziert werden; durch die prägnantere, gleichsam modulhaft aufeinander aufbauende Gestaltung der Informationspolitik (Produktwerbung, Personalwerbung etc.) im Wege der CI-Strategie lassen sich vielmehr gleichzeitig mögliche **Rationalisierungspotentiale** im Marketing voll ausschöpfen.

Durch die besondere Hervorhebung des systematisch koordinierten Einsatzes eines **CI-Mix** - der Forderung also, alle Kommunikationsmaßnahmen und kommunikationswirksamen Handlungen unter ein gemeinsames **strategisches Dach** zu stellen - geht der hier vorgestellte klassische CI-Ansatz bereits über das bei nicht wenigen Unternehmen und bei einigen Unternehmensberatern offensichtlich noch vorherrschende CI-Verständnis hinaus: In der Praxis stehen so etwa häufig noch einzelne Maßnahmen im Feld des Corporate Design und/oder die Planung einzelner Image-Kampagnen im Mittelpunkt (vgl. hierzu etwa die bei Birkigt/Stadler, 1980; Antonoff, 1986 wiedergegebenen Fallstudien).

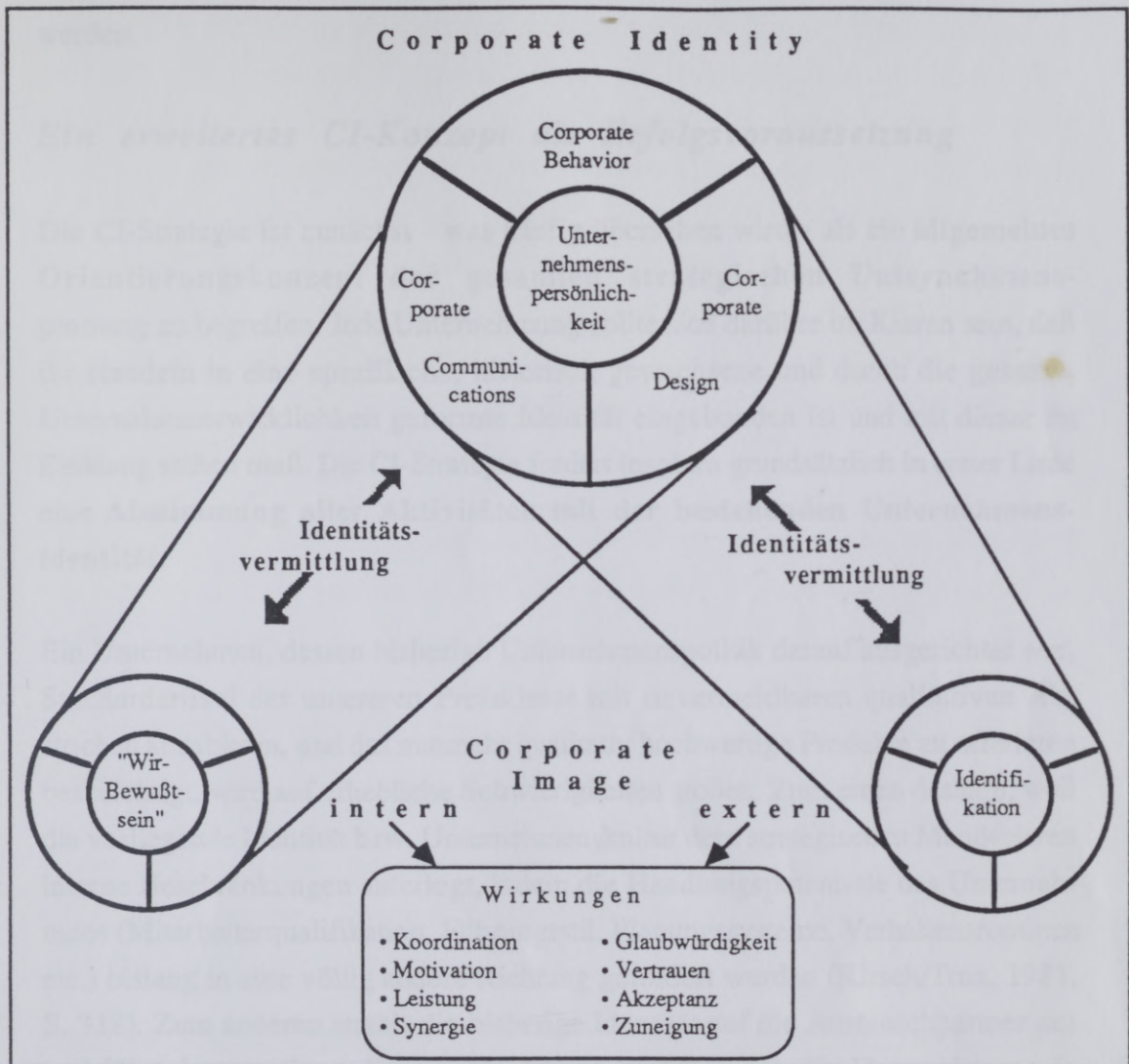


Abb. 1: Zielrichtungen der klassischen CI-Strategie

Trotz einer bereits deutlich erkennbaren strategischen Perspektive, greift der im Kern auf die **Identitätsvermittlung** bzw. Imagegestaltung abstellende klassische CI-Ansatz jedoch noch immer zu kurz. Es besteht hier - zumindest in der Tendenz - die Gefahr, daß sich CI lediglich in einer "kommunikationspolitischen Schönfärberei" erschöpft. Im Gegensatz dazu muß eine effiziente CI-Strategie zunächst immer an der Gestaltung des Corporate Behavior und dabei vor allem an der Gestaltung aller Unternehmensleistungen im Spannungsfeld von unternehmerischen Zielsetzungen und den Erwartungen, Forderungen und Bedürfnissen der (internen und externen) Öffentlichkeit ausgerichtet sein. Wer diesen materiellen Kern der **Identitätsgestaltung** nicht genügend ernst nimmt, wird mit seiner CI-Strategie keine nachhaltigen Erfolge erzielen. - Einzelne Maßnahmen der Identitätsvermittlung müssen in ein noch umfassenderes CI-Verständnis integriert

werden.

Ein erweitertes CI-Konzept als Erfolgsvoraussetzung

Die CI-Strategie ist zunächst - was häufig übersehen wird - als ein **allgemeines Orientierungskonzept der gesamten strategischen Unternehmensplanung** zu begreifen. Jede Unternehmung sollte sich darüber im Klaren sein, daß ihr Handeln in eine spezifische, historisch gewachsene und durch die **gesamte Unternehmenswirklichkeit** geformte Identität eingebunden ist und mit dieser im Einklang stehen muß. Die CI-Strategie fordert insofern grundsätzlich in erster Linie eine **Abstimmung aller Aktivitäten mit der bestehenden Unternehmensidentität**:

Ein Unternehmen, dessen bisherige Unternehmenspolitik darauf ausgerichtet war, Standardartikel der untereren Preisklasse mit unvermeidbaren qualitativen Abstrichen anzubieten, und das nunmehr qualitativ hochwertige Produkte zu offerieren beabsichtigt, wird auf erhebliche Schwierigkeiten stoßen. Zum einen deshalb, weil die vorliegende Identität bzw. Unternehmenskultur dem strategischen Manövrieren interne Beschränkungen auferlegt, indem die Handlungspotentiale des Unternehmens (Mitarbeiterqualifikation, Führungsstil, Planungssysteme, Verhaltensroutinen etc.) bislang in eine völlig andere Richtung gefördert wurden (Kirsch/Trux, 1981, S. 318). Zum anderen strahlt die bisherige Identität auf die Austauschpartner aus und führt dort zu einem **Corporate Image**, welches z.B. die Unternehmung in bestimmten Bereichen als nicht kompetent erscheinen läßt (z.B. im High Tech-Sektor, wenn bislang nur technologisch einfache Produkte angeboten wurden).

Das CI-Konzept ist nun jedoch keinesfalls innovationsfeindlich und verbietet jeglichen **Strategiewandel**; es erschöpft sich also keineswegs in der Forderung "Schuster bleib bei deinem Leisten". Gefordert wird allerdings, daß die **Bindung an die bestehende Unternehmensidentität** sowie die damit verbundenen Meinungsbilder in der Öffentlichkeit (Corporate Image) jeweils ausdrücklich im Rahmen der Planung Beachtung finden: In der Abstimmung zwischen Unternehmenspolitik/Unternehmensstrategie und Corporate Identity/Corporate Image ist **einer der entscheidenden strategischen Erfolgsfaktoren** zu sehen.

Soweit in anbetracht aktueller Herausforderungen Strategien und Maßnahmen

zweckmäßig erscheinen, die nicht mit der Identität und/oder dem Image unmittelbar kompatibel sind (etwa als Folge einer lateralen Diversifikationsstrategie), ist ein **Identitätswandel** systematisch zu **planen** und den internen und externen Austauschpartnern zu vermitteln letzteres versucht bspw. die Hoechst AG, indem sie sich in Anzeigen zunehmend als High Tech-Anbieter positioniert). Hierbei dürfen allerdings die **Grenzen eines Identitätswandels** nicht übersehen werden (vgl. Kieser, 1984, S. 10). Die Planung eines Identitätswandels hat von einer realistischen Sicht des Machbaren auszugehen und muß immer auf eine Synthese zwischen Veränderung, Neugestaltung und der Erhaltung von Bewährtem ausgerichtet sein (vgl. auch Wiedmann/Jugel, 1987, S. 193 f.).

Im vorliegenden Zusammenhang wird bereits erkennbar, daß das klassische CI-Verständnis einer erheblichen Erweiterung bedarf. Voraussetzung einer erfolgreichen CI-Planung ist ein Bezugsrahmen, bei dem nicht *allein* - wie bisher sowohl in der Praxis als auch in der wissenschaftlichen Diskussion üblich - auf die beiden Komponenten Corporate Identity und Corporate Image abgestellt wird (vgl. Abb.1). Darüber hinaus sind weitere Komponenten zu beachten, die die verschiedenen Problemfelder und Stoßrichtungen einer CI-Strategie abstecken. Einige besonders wichtige Problemfelder und Stoßrichtungen einer CI-Strategie sollen im folgenden vor dem Hintergrund des in Abbildung 2 skizzierten Bezugsrahmens angedeutet werden.

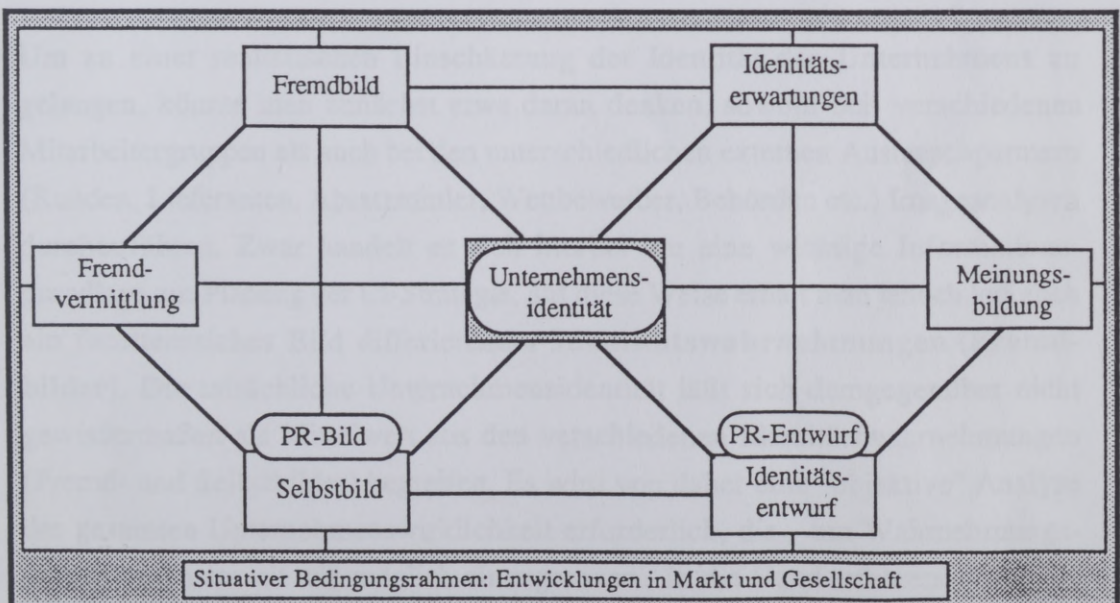


Abb. 2: Komponenten und Problemfelder der CI-Strategie

• *Erkenne dich selbst - ein realistisches Selbstbild als Basis der CI-Strategie*

Zunächst ist von der Überlegung auszugehen, daß das Unternehmen über ein **Selbstbild** verfügt. Dabei kristallisieren sich u.U. Vorstellungen über die Identität des Unternehmens heraus, die nicht oder nur teilweise mit der **tatsächlichen Unternehmensidentität** übereinstimmen. Ein zentrales Problemfeld der CI-Strategie besteht nun in erster Linie darin, für eine realistische Selbstwahrnehmung Sorge zu tragen: "**Erkenne dich selbst**" lautet hier also die Devise. Ohne eine realistische Einschätzung der Position des Unternehmens in Markt und Gesellschaft, des Firmenstils, der Ziel- und Führungsstrukturen oder generell der Unternehmenskultur, ist eine effiziente Identitätspolitik nicht möglich. Es besteht dann nämlich die Gefahr, daß Maßnahmen im Bereich der Identitätsgestaltung an den eigentlichen Problemen vorbeigehen und/oder im Rahmen der Identitätsvermittlung ein unzutreffendes Bild des Unternehmens gezeichnet wird, was wiederum zwangsläufig zum Risiko von Glaubwürdigkeitsdefiziten führen muß.

Selbstverständlich wird häufig für PR-Zwecke ein Unternehmensbild entwickelt, welches nicht in allen Punkten dem Selbstbild entspricht. Wir stellen jedoch in praxi immer wieder fest, daß sich das Selbstbild im Laufe der Zeit häufig dem "**PR-Bild**" angleicht.

Um zu einer realistischen Einschätzung der Identität des Unternehmens zu gelangen, könnte man zunächst etwa daran denken, sowohl bei verschiedenen Mitarbeitergruppen als auch bei den unterschiedlichen externen Austauschpartnern (Kunden, Lieferanten, Absatzmittler, Wettbewerber, Behörden etc.) Imageanalysen durchzuführen. Zwar handelt es sich hierbei um eine wichtige Informationsgrundlage zur Planung der CI-Strategie, auf diese Weise erhält man jedoch lediglich ein facettenreiches Bild differierender **Identitätswahrnehmungen (Fremdbilder)**. Die tatsächliche Unternehmensidentität läßt sich demgegenüber nicht gewissermaßen als Mittelwert aus den verschiedenen Identitätswahrnehmungen (Fremd- und Selbstbilder) begreifen. Es wird von daher eine "objektive" Analyse der gesamten Unternehmenswirklichkeit erforderlich, die - um Wahrnehmungsverzerrungen soweit wie möglich einzugrenzen - in die Hand erfahrener externer Berater zu legen ist. Als Informationsgrundlage dienen dabei in erster Linie gezielte Beobachtungen des Unternehmensgeschehens.

- *Die Entwicklung eines Identitätsentwurfs im Lichte aktueller Herausforderungen als eine Kernaufgabe der CI-Strategie*

Vor dem Hintergrund einer realistischen Selbsteinschätzung ist dann zu prüfen, ob und ggf. inwieweit im Lichte aktueller Herausforderungen Korrekturen an der bestehenden Unternehmensidentität vorzunehmen sind. Angesichts des durch schrumpfende oder stagnierende Märkte, gestiegenen Wettbewerbsdruck, Umweltverschmutzung, eine zunehmend kritischere Öffentlichkeit u.ä.m. abgesteckten und für viele Unternehmen neuartigen Bedingungsrahmens darf die **Identitätsgestaltung** dabei in aller Regel **nicht lediglich an der Oberfläche des Corporate Behavior ansetzen** und auf einzelne Verhaltenskorrekturen abzielen.

Den Ausgangspunkt haben demgegenüber vielmehr die systematische Analyse und Gestaltung der **Unternehmensphilosophie** ("Identitätsfindung") und ausgehend davon der gesamten **Unternehmenskultur** zu bilden. Die Identitätsgestaltung hat also bis zur Überprüfung und ggf. Revision der weltanschaulichen Grundlagen, fest verwurzelter Einstellungen, Verhaltensroutinen, Mythen etc. vorzustoßen. Aufbauend auf die kritische Überprüfung der Unternehmensphilosophie und -kultur ist das CI-Mix entsprechend auszugestalten und dann im Sinne der Identitätsvermittlung einzusetzen. Die verschiedenen Bezugspunkte der Identitätsgestaltung und -vermittlung sind in Abbildung 3 noch einmal wiedergegeben.

Zwar wird heute das Thema Unternehmensphilosophie und -kultur auch in der Praxis mit Verve diskutiert, konkrete Maßnahmen beschränken sich ausgehend davon jedoch im wesentlichen noch häufig auf die Formulierung von Unternehmensgrundsätzen. Im Gegensatz dazu ist im Wege einer umfassenden "**Kulturpolitik**" dafür Sorge zu tragen, daß die in einzelnen Grundsätzen oder Leitlinien schriftlich fixierte **Unternehmensphilosophie auch tatsächlich "gelebt" wird.**

Über die Formulierung von Unternehmensgrundsätzen oder Leitbildern hinaus muß insofern im Rahmen eines "**Identitätsentwurfs**" gleichzeitig z.B. festgelegt werden, welche Maßnahmen ergriffen werden sollen, um einen entsprechenden Identitätswandel sicherzustellen (neue Unternehmensstrategie, Veränderung des Führungsstils, Reorganisationsmaßnahmen usw.) (einige generelle Anforderungen an die Formulierung von Unternehmensgrundsätzen sind in Abb. 4 festgehalten).

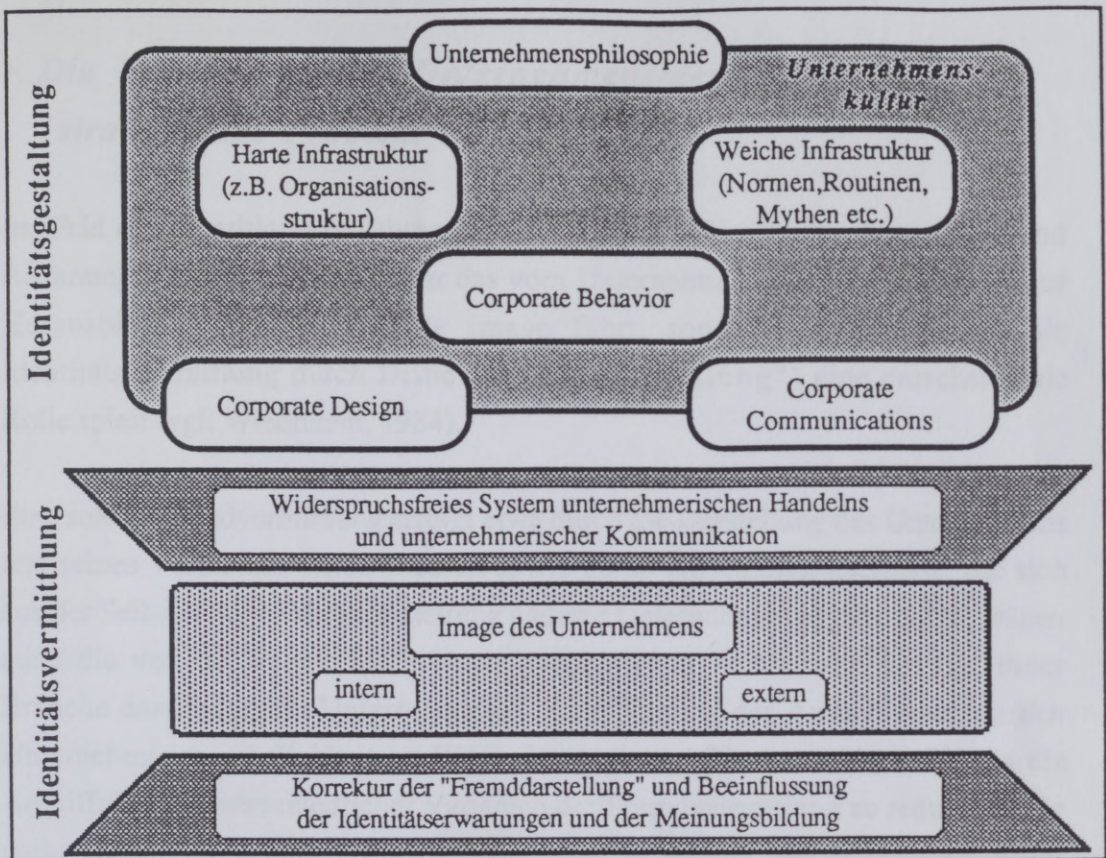


Abb. 3: Einige zentrale Bezugspunkte der CI-Strategie

Die Festlegung eines geeigneten Identitätsentwurfs hat im Spannungsfeld der bestehenden Unternehmensidentität und den vielfältigen Erwartungen, Forderungen und Bedürfnissen der Öffentlichkeit zu erfolgen. Hierbei kann es **nicht immer** eo ipso um eine **Anpassung an** die verschiedenen und zudem nicht selten widersprüchlichen **Identitätserwartungen** der Öffentlichkeit gehen. Das Unternehmen muß vielmehr eine klare und vor allem auch realisierbare Position im Kontext differierender gesellschaftlicher Erwartungen und Forderungen einnehmen und diese gegenüber der Öffentlichkeit vertreten. Sofern Unternehmen bspw. in die Rolle reiner "Wohlfahrtsinstitutionen" gedrängt werden sollen, erscheinen - hierauf wird im folgenden noch etwas näher einzugehen sein - **Gegen- oder Widerstandsstrategien** angebracht.

Unzweckmäßig ist es demgegenüber, mit verschiedenen **"PR-Entwürfen"** zu operieren, in denen gegenüber einzelnen Interessengruppen eine beabsichtigte Unternehmensentwicklung herausgestellt wird, die sich letztlich nicht realisieren läßt. PR-Entwürfe, die von dem tatsächlichen Identitätsentwurf etwas abweichen, können allerdings z.T. etwa unter Wettbewerbsgesichtspunkten gerechtfertigt sein.

• *Die Vermittlung der Unternehmensidentität als strategisches Problem*

Im Feld der Identitätsvermittlung wird zumeist dem Umstand nicht ausreichend Rechnung getragen, daß nicht nur das vom Unternehmen eingesetzte CI-Mix zur Herausbildung eines Corporate Image führt, sondern darüber hinaus die Identitätsvermittlung durch Dritte ("**Fremdvermittlung**") eine entscheidende Rolle spielt (vgl. Wiedmann, 1984).

Eine solche Fremdvermittlung erfolgt etwa durch die Darstellung des Unternehmens und seines Verhaltens durch Medien sowie durch Ausstrahlungseffekte, die sich aus der Selbst- sowie Fremddarstellung anderer Unternehmen ergeben (z.B. prägen auch die von der Presse auf's Korn genommenen "schwarzen Schafe" einer Branche das Image des Unternehmens). Zwar vermag der Aufbau einer starken Unternehmenspersönlichkeit im Wege des gezielten Einsatzes eines CI-Mix die Angriffsfläche unterschiedlicher Varianten der Fremdvermittlung zu reduzieren: Je mehr ein Unternehmen in der Vergangenheit einen intensiven Dialog mit der Öffentlichkeit geführt hat, um so geringer ist die Gefahr, daß es zum Spielball unterschiedlicher Fremdvermittler wird. Darüber hinaus werden jedoch vor dem Hintergrund des Phänomens der Fremdvermittlung spezielle Maßnahmen erforderlich, um das Corporate Image zu stabilisieren bzw. nicht zu gefährden (z.B. Gegendarstellungen, gezielte Distanzierung von den schwarzen Schafen in der Branche).

Mit einer CI-Politik, in deren Rahmen die verschiedenen Varianten einer Fremdvermittlung der Unternehmensidentität sorgfältig analysiert und dann gezielt korrigierende Maßnahmen eingeleitet werden, ist gleichzeitig bereits ein wesentlicher Grundstein für erfolgsversprechende Gegen- oder Widerstandsstrategien gelegt.

Bei dem Versuch, das **Corporate Image** durch entsprechende CI-Maßnahmen zu gestalten, darf nicht nur am Problem einer möglichst weitgehend unverzerrten Spiegelung der Unternehmensidentität im Meinungsbild der Öffentlichkeit (**Fremdbild**) angesetzt werden. Darüber hinaus müssen etwa gerade auch die bereits erwähnten **Identitätserwartungen** seitens der Öffentlichkeit Beachtung finden, die letztlich die Grundlage für die Beurteilung des Unternehmens bilden.

Speziell im Kontext der aktuellen gesellschaftlichen Probleme (Umweltverschmutzung etc.) liegen Imageprobleme häufig nicht oder zumindest nicht nur in einem unrealistischen Fremdbild begründet, sondern in den Erwartungen und Forderungen, die die Öffentlichkeit an Unternehmen hat. Unternehmen müssen sich in dieser Situation entweder an die Erwartungen und Forderungen der Öffentlichkeit anpassen oder - sofern es sich um unrealistische Forderungen handelt - versuchen, Einfluß auf die bestehenden Identitätserwartungen zu nehmen.

Daß hier Image-Kampagnen, in denen etwa Leistungen des Unternehmens in anderen Sektoren herausgestellt werden, nicht aber auf die in der Öffentlichkeit diskutierten Probleme eingegangen wird (vgl. etwa die früheren "Chemie ist..."-Kampagnen), zu kurz greifen, liegt auf der Hand. Bei solchen **Ausweich- oder Ablenkungsstrategien** braucht man sich nicht zu wundern, daß mit aufwendigen Kampagnen letztlich keine Imageverbesserung, sondern eher noch eine **Imageverschlechterung** erzielt wird. Zu fordern ist ein Anpacken der sich stellenden Probleme, die Verdeutlichung bestehender Konflikte (z.B. zwischen Ökonomie und Ökologie). Entsprechende Gegen- oder Widerstandsstrategien haben dabei um so mehr Aussicht auf Erfolg, wenn z.B. basierend auf einer gesellschaftlich verantwortbaren Position die Bereitschaft signalisiert wird, Pro- und Contra-Argumente sorgfältig abzuwiegen, und nicht einseitig ökonomische Interessen durchzusetzen versucht werden,

Die Beeinflussung der Identitätserwartungen seitens der Öffentlichkeit verlangt eine systematische Planung sowie ein zielgruppenspezifisches Vorgehen. Zu beachten ist dabei zunächst, daß nicht selten ein Graben zwischen den durch verschiedene Meinungsbildner vermittelten Erwartungen der Öffentlichkeit und den hier tatsächlich vorherrschenden Erwartungen klappt. Den Ausgangspunkt hat insofern vor allem eine **eingehende Analyse der** in der Öffentlichkeit verbreiteten **Identitätserwartungen** zu bilden, um auf dieser Basis relevante Zielgruppen abgrenzen zu können (vgl. z.B. die im Rahmen der Studie Dialoge 2 herauskristallisierten Typologien; Raffée/Wiedmann, 1987).

Eine grundsätzlich besonders wichtige Zielgruppe stellen vor allem "**Meinungsbildner**" dar. Hierzu zählen nicht nur Medien, verbraucherpolitische Institutionen oder das Umweltbundesamt, sondern gerade auch jene Teile einer kritischen Öffentlichkeit, die sich in Bürgerinitiativen formiert haben. Ihnen gegenüber gilt es, die Chancen eines vorurteilsfreien Dialogs voll auszuschöpfen. Der hier bei verschiedenen Unternehmen teilweise zu beobachtende **Rückzug in einen**

gesellschaftspolitischen Schmollwinkel ist nicht nur **unzweckmäßig**, sondern auch insofern **gefährlich**, als die Arena gesellschaftlicher Diskussion lediglich kampflos den Kritikern überlassen bleibt.

Wenn die bisherigen Versuche verschiedener Unternehmen, den **Dialog mit der kritischen Öffentlichkeit aufzunehmen**, nicht oder nur von mäßigem Erfolg gekrönt waren, so hat dies seinen Ursprung nicht zuletzt auch darin, daß beide Seiten erst lernen müssen, miteinander umzugehen. Derartige Lernprozesse stellen für Unternehmen insofern eine wichtige **Zukunftsinvestition** dar, als die Erzielung eines gesellschaftlichen Grundkonsens immer mehr zum dominanten Engpaß wirtschaftlichen Handels wird.

Welche Stoßrichtungen im Rahmen einer CI-Strategie einzuschlagen sind, entscheidet sich jeweils vor dem Hintergrund der konkreten Situation des Unternehmens

Insgesamt dürfte deutlich geworden sein, daß die CI-Strategie nicht lediglich auf eine Gleichheit von Selbst- und Fremdbild, auf ein hohes Maß an Klarheit, Eindeutigkeit und Konsistenz der Identitätsvermittlung abzielt - so wichtig diese Aspekte auch sind. Es handelt sich demgegenüber um ein erheblich komplexeres Strategiekonzept, das nicht auf die Ebene einzelner Basisstrategien des Marketing zu stellen ist, sondern einen übergreifenden Charakter aufweist und von daher als ein strategisches Orientierungskonzept bezeichnet werden soll, dessen mögliche Stoßrichtungen in Abbildung 5 noch einmal zusammenfassend dargestellt sind.

Welche strategischen Stoßrichtungen ein Unternehmen nun konkret einzuschlagen hat, entscheidet sich jeweils in Abhängigkeit der vorliegenden Situation. Während es bei dem einen Unternehmen vielleicht tatsächlich ausreichen mag, durch den Einsatz des CI-Mix eine effektivere Imagepolitik nach "Innen und/oder Außen" zu betreiben, bedarf es in einem anderen Fall u.U. eines tiefgreifenden Wandels der gesamten Unternehmenskultur und/oder des Versuchs, die bestehenden Identitätserwartungen einzelner Segmente der Öffentlichkeit zu beeinflussen. Um hier zu entscheiden, welche Richtung die CI-Strategie einzuschlagen hat, reichen allein Imageanalysen freilich nicht aus. Zu fordern ist vielmehr eine **umfassende Situationsanalyse**.

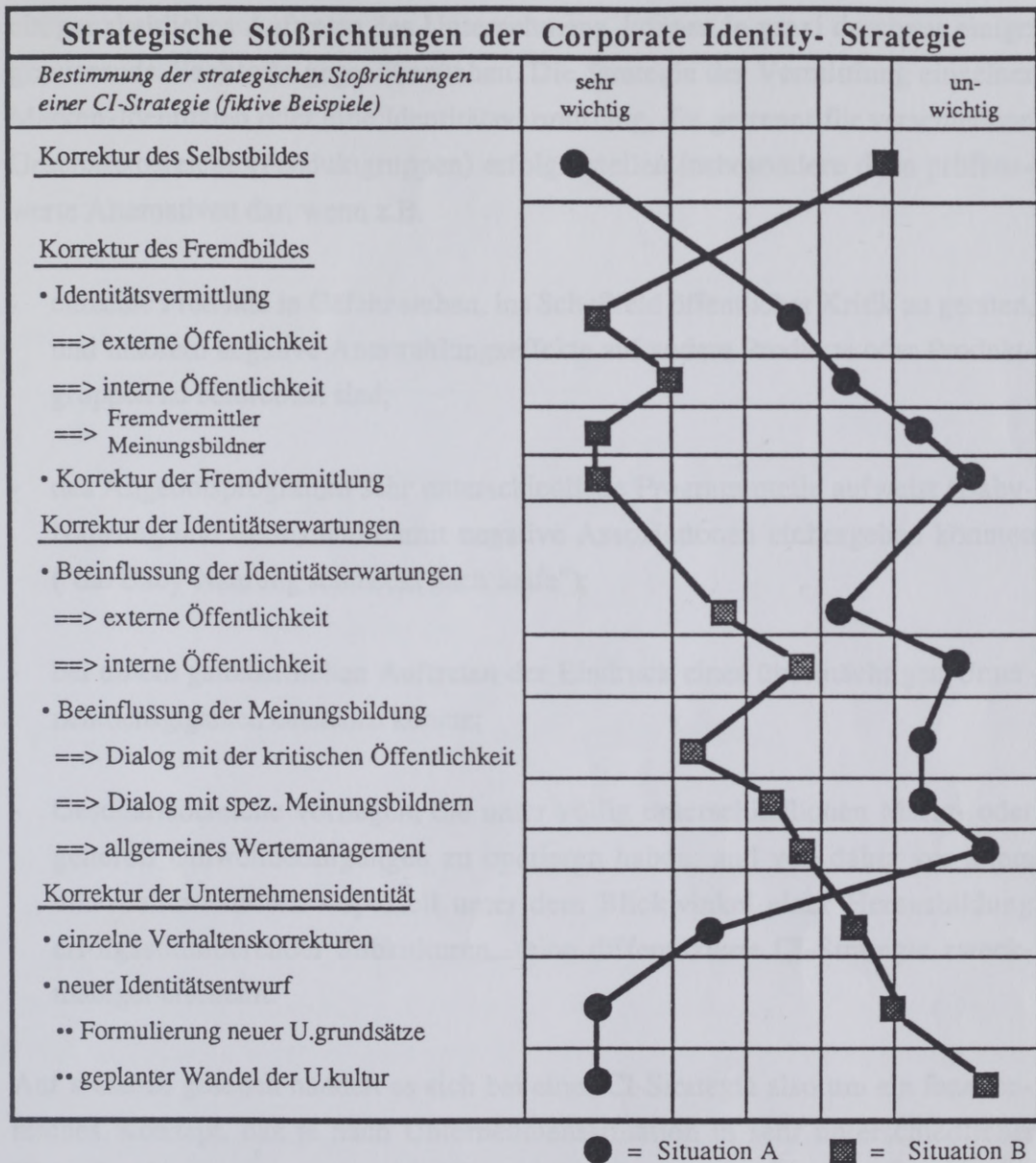


Abb. 5: Alternative strategische Stoßrichtungen der CI-Strategie

Da die u.U. notwendig werdende Neugestaltung der Corporate Identity und des Corporate Image eine außerordentlich schwierige und langwierige Aufgabe darstellt, muß ferner versucht werden, durch den Einsatz geeigneter **Früh-erkennungssysteme Planungszeit zu gewinnen** (Abschätzung künftiger Herausforderungen und Identitätserwartungen, Imageprognosen).

Ein wichtiges Analyseproblem ergibt sich im vorliegenden Zusammenhang etwa auch aus der Frage, ob im Rahmen der Identitätsvermittlung die gesamte Unternehmung oder lediglich einzelne Geschäftsbereiche oder sogar Produkte ("Marken-Identität") herausgestellt werden sollen. Den in der Literatur häufig besonders betonten Vorteilen eines Ausschöpfens sog. **Synergie-Effekte** durch

ein ganzheitliches Auftreten des Unternehmens, können in praxi durchaus einige gravierende **Nachteile** gegenüberstehen. Die Strategie der Vermittlung einzelner Marken-Identitäten oder eine Identitätsvermittlung, die getrennt für verschiedene Geschäftsbereiche (Produktgruppen) erfolgt, stellen insbesondere dann prüfenswerte Alternativen dar, wenn z.B.

- einzelne Produkte in Gefahr stehen, ins Schußfeld öffentlicher Kritik zu geraten, und insofern negative Ausstrahlungseffekte auf andere Produkte oder Produktgruppen zu befürchten sind;
- das Angebotsprogramm sehr unterschiedliche Programmtteile aufweist (Baby-Nahrung und Seife) und damit negative Assoziationen einhergehen könnten ("die Baby-Nahrung schmeckt nach Seife");
- bei einem ganzheitlichen Auftreten der Eindruck eines übermächtigen Unternehmensgiganten entstehen könnte;
- Geschäftsbereiche vorliegen, die unter völlig unterschiedlichen Markt- oder generell Umweltbedingungen zu operieren haben, und von daher vor allem unternehmensintern - speziell unter dem Blickwinkel einer Herausbildung erfolgsstimulierender Subkulturen - eine differenzierte CI-Strategie zweckmäßiger erscheint.

Auf's Ganze gesehen handelt es sich bei einer CI-Strategie also um ein facettenreiches Konzept, das je nach Unternehmenssituation in sehr unterschiedlicher Weise konkret auszugestalten ist. Wer sich hier in ein von einzelnen CI-Beratern vorgefertigtes CI-Konzept pressen läßt, wird die für sein Unternehmen erhofften Erfolge bzw. Erfolgchancen nicht realisieren können.

Identitätspolitik ist eine "Daueraufgabe" - Orientierung an einem mehrstufigen Konzept der Identitätspolitik

Abschließend ist noch einmal nachdrücklich darauf hinzuweisen, daß es sich bei der Gestaltung der Corporate Identity keinesfalls um eine einmalige Planungsaufgabe handelt. Im Lichte einer immer dynamischeren Umwelt stellen die kritische Überprüfung und ggf. Revision der Unternehmensidentität vielmehr eine Daueraufgabe dar, für deren Erfüllung geeignete Planungssysteme zu entwickeln und organisatorische Regelungen zu treffen sind (vgl. hierzu im einzelnen etwa auch

Jugel/Wiedmann/Kreutzer, 1987; Kreutzer/Jugel/Wiedmann, 1986; Wiedmann/Jugel, 1987; Wiedmann, 1986).

Die Identitätsgestaltung sollte dabei grundsätzlich in einem mehrstufigen Prozeß erfolgen, wie er in Abbildung 8 angedeutet ist.

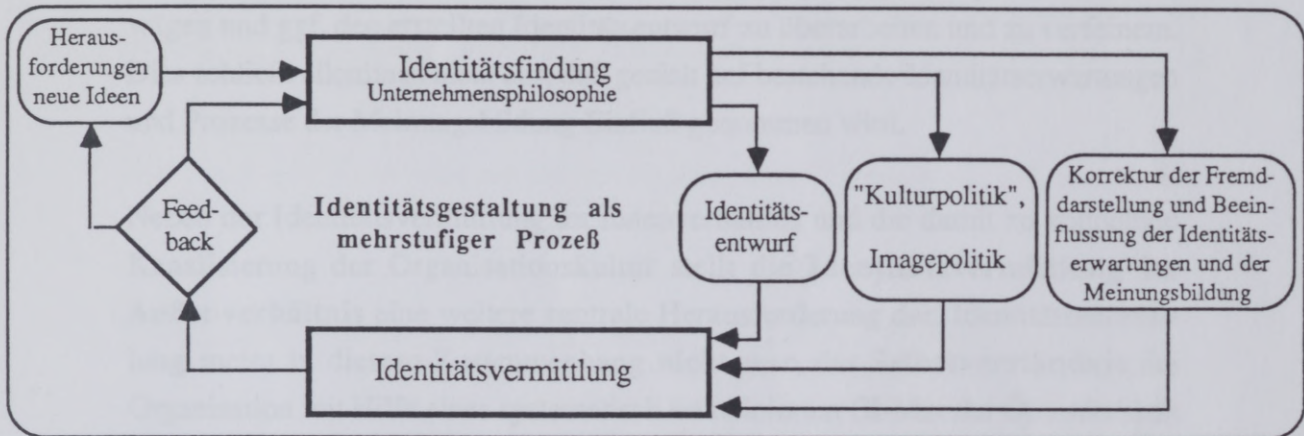


Abb. 6: Kontinuierliche Identitätsgestaltung als mehrstufiger Prozeß

Den Ausgangspunkt einer kontinuierlichen Identitätspolitik stellt die Installation eines Systems der **Unternehmens-/Umweltüberwachung** dar, in dessen Rahmen einerseits unterschiedliche Prognose- und Kontrollkonzepte zum Einsatz gelangen, um die **Wirkungen der bisherigen Identitätspolitik** zu erfassen und in Verbindung damit ggf. erforderliche Korrekturen der Unternehmensphilosophie bzw. -leitbildes zu signalisieren. Andererseits sind gleichzeitig auf der Basis eines strategisch ausgerichteten **Früherkennungssystems** neue Ideen und Herausforderungen zu identifizieren, vor deren Hintergrund die Wirkungen der bisherigen Identitätspolitik neu zu bewerten sind oder auch unabhängig davon Reorientierungen der Unternehmensphilosophie angezeigt erscheinen.

Zwar ist bereits beim Prozeß der Identitätsfindung für eine ausreichende Partizipation der Organisationsmitglieder Sorge zu tragen; immer dann, wenn es um die Entwicklung von Visionen bzw. eines zukunftsorientierten Selbstverständnisses und die Bestimmung eines langfristig ausgerichteten Problemlösungsansatzes (Defining the Business) geht, ist es jedoch vor allem die Aufgabe der jeweiligen Führungsmannschaft, zunächst einen tragfähigen **Identitätsentwurf** zu erstellen und diesen dann den Organisationsmitgliedern zu vermitteln.

Mit zunehmender Größe des Unternehmens und je mehr ein visionärer Identitätsentwurf vom bisherigen, innerhalb der Organisationskultur verankerten Selbstver-

ständnis abweicht, wird dabei ein systematisches "Marketing nach Innen" zu einer wesentlichen Voraussetzung einer erfolgreichen Identitätsvermittlung. Hierbei kann es allerdings nicht um ein "hard selling" gehen, in dessen Rahmen die Organisationsmitglieder schlicht mit Hilfe manipulativer Indoktrinationstechniken auf den neuen Kurs eingeschworen werden. Im Zentrum haben vielmehr auch hier der **Dialog** und die Bereitschaft zu stehen, Pro- und Kontra-Argumente abzuwägen und ggf. den erstellten Identitätsentwurf zu überarbeiten und zu verfeinern. Dies schließt allerdings nicht aus, daß gezielt auf bestehende Identitätserwartungen und Prozesse der Meinungsbildung Einfluß genommen wird.

Neben der Identitätsvermittlung im Innenverhältnis und die damit zu koppelnde Kanalisierung der Organisationskultur stellt die **Identitätsvermittlung im Außenverhältnis** eine weitere zentrale Herausforderung dar. Identitätsvermittlung meint in diesem Zusammenhang **nicht nur**, das **Selbstverständnis** der Organisation mit Hilfe eines systematisch kombinierten CI-Mix der Öffentlichkeit bzw. einzelnen Partnern imagewirksam zu **verdeutlichen**. Im Sinne eines gesellschaftsorientierten Marketing ist demgegenüber ggf. zunächst ein Identitätsentwurf in der Arena gesellschaftlicher Diskussion auf seine Tragfähigkeit hin zu überprüfen, wobei allerdings auch hier u.U. die bestehenden Beeinflussungschancen im Sinne einer Überzeugungsstrategie voll auszuschöpfen sind.

Literaturverzeichnis:

- ANTONOFF, R. (1986): CI-Report 86/87, Frankfurt a.M. 1986.
- BIRKIGT, K./STADLER, M.M. (1980): Corporate Identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele, München 1980
- EBERS, M. (1985): Organisationskultur: Ein neues Forschungsprogramm?, Wiesbaden 1985.
- FREIMUTH, J. (1985): Organisationskultur - Ihre Bedeutung für den Erfolg von Unternehmungen, in: WiSt - Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 14 Jg., Heft 2/1985, S. 89 - 92.
- GABELE, E. (1983): Unternehmens- und Führungsgrundsätze. Wirkungslose Lippenbekenntnisse oder Wegweiser zum Erfolg?, in: Die Unternehmung, Heft 3/1983, S. 185 - 202
- GABELE, E./KRETSCHMER, H. (1985): Unternehmensgrundsätze. Empirische Erhebungen und praktische Erfahrungsberichte zur Konzeption, Einrichtung und Wirkungsweise eines modernen Führungsinstrumentes, Frankfurt a.M. 1985.
- JUGEL, S./WIEDMANN, K.-P./KREUTZER, R. (1987): Die Formulierung der Unternehmensphilosophie im Rahmen einer Corporate Identity-Strategie, in: Marketing ZFP, Heft 4/1987 (in Vorbereitung)
- KIESER, A. (1984): Innovation und Unternehmenskultur, in: gdi-impuls, 5. Jg., Heft 4/1984, S. 3 - 11.
- KIESER, A. (1985): Die innovative Unternehmung als Voraussetzung der internationalen Wettbewerbsfähigkeit, in: WiSt - Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 14. Jg. Heft 7/1985, S. 354 - 358
- KIESER, A. (1986): Unternehmenskultur und Innovation, in: Staudt, E. (Hrsg.): Das Management von Innovationen, Frankfurt 1986, S. 42 - 50.
- KIRSCH, W./TRUX, W. (1981): Perspektiven eines Strategischen Managements, in: Kirsch, W. (Hrsg.): Unternehmenspolitik: Von der Zielforschung zum Strategischen Management, München 1981, S. 290 - 396.
- KNEIP, K. (1979): Corporate Identity, in: absatzwirtschaft, 22. Jg., Heft 5/ 1979, S. 68 - 70.
- KREIKEBAUM, H. (1987): Strategische Unternehmensplanung, 2. Aufl., Stuttgart et al. 1987.
- KREUTZER, R./JUGEL, S./WIEDMANN, K.-P. (1986): Unternehmensphilosophie und Corporate Identity. Empirische Bestandsaufnahme und Leitfaden zur Implementierung einer Corporate Identity-Strategie, Arbeitspapier Nr. 40 des Instituts für Marketing, Universität Mannheim, 1986.
- KROEBER-RIEL, W. (1986): Erlebnisbetontes Marketing, in: Belz, Ch. (Hrsg.): Realisierung des Marketing - Festschrift zum 60. Geburtstag von Prof. Dr. Weinhold-Stünzi, Band 2, Savosa/St. Gallen 1986, S. 1138 - 1151.
- KUBICEK, H. (1984): Führungsgrundsätze als Organisationsmythen und die Notwendigkeit von Entmythologisierungsversuchen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Heft 1/1984, S. 4 - 29

- LINGENFELDER, M./SPITZER, L. (1987): Determinanten der Realisierung und Wirkung einer Corporate Identity, Arbeitspapier Nr. 62 des Instituts für Marketing, Universität Mannheim, Mannheim 1987.
- MEFFERT, H./HAFNER, K. (1987): Unternehmenskultur und marktorientierte Unternehmensführung - Bestandsaufnahme und Wirkungsanalyse, Arbeitspapier Nr. 35 der Wissenschaftlichen Gesellschaft für Marketing und Unternehmensführung e.V., Münster 1987.
- RAFFÉE, H./WIEDMANN, K.-P. (1985): Wertewandel und gesellschaftsorientiertes Marketing - Die Bewährungsprobe strategischer Unternehmensführung, in: Raffée, H./Wiedmann, K.-P. (Hrsg.): Strategisches Marketing, Stuttgart 1985, S. 552 - 611.
- RAFFÉE, H./WIEDMANN, K.-P. (1987): Dialoge 2 - Der Bürger im Spannungsfeld von Öffentlichkeit und Privatleben, Band: Marketing-Analyse - Konsequenzen und Perspektiven für das gesellschaftsorientierte Marketing, Hamburg: Stern Bibliothek 1987
- TAFERTSHOFER, A. (1982): Corporate Identity - Magische Formel als Unternehmensideologie, in: Die Unternehmung, 36. Jg., Heft 1/1982, S. 99 - 131.
- WEBER, J. (1985): Unternehmensidentität und unternehmenspolitische Rahmenplanung, München 1985.
- WIEDMANN, K.-P. (1984): Herausforderungen an eine marktorientierte Unternehmensführung im Zeichen des Wertewandels, Arbeitspapier Nr. 31 des Instituts für Marketing, Universität Mannheim, Mannheim 1984
- WIEDMANN, K.-P. (1986): Zum Vorgehen im Rahmen der Überprüfung und Änderung der unternehmerischen Grundhaltung bzw. der Unternehmensphilosophie, in: SCHMIDT, D./FERRERO, D./ROTTLAND, L. (Hrsg., unter wissenschaftlicher Betreuung von RAFFÉE, H./WERKMANN, G.): Praktisches Marketing für mittelständische Unternehmen, Köln u.a. 1986
- WIEDMANN, K.-P./JUGEL, S. (1987): Anforderungen an die Entwicklung und Implementierung einer Corporate Identity-Strategie, in: Die Unternehmung, Heft 3/1987 (im Druck)

"AP-Kurzinformation"

- a) Wiedmann, K.-P.
- b) **Corporate Identity als strategisches Orientierungskonzept**, 21 Seiten
- c) Gegenstand des vorliegenden Arbeitspapiers ist die Entwicklung eines erweiterten Bezugsrahmens der Corporate Identity-Strategie als Grundlage einer erfolgreichen Identitätspolitik. Damit soll ein Beitrag zur Überwindung der insbesondere in der Praxis noch immer vorherrschenden engen CI-Perspektive geleistet werden. Als dringend erforderlich wird dabei nicht nur die Einbeziehung der Problemfelder Unternehmensphilosophie und -kultur in eine umfassende CI-Planung herausgestellt. Darüber hinaus werden vielmehr weitere Problem- und Aufgabenfelder aufgezeigt, die im Rahmen einer CI-Strategie Beachtung finden müssen. Vor diesem Hintergrund wird dann verdeutlicht, daß es sich bei CI um ein facettenreiches Strategiekonzept handelt, das je nach Unternehmenssituation in sehr unterschiedlicher Weise auszugestalten ist: Unternehmen, die sich hier in ein von einzelnen CI-Beratern vorgefertigtes Konzept pressen lassen, vermögen die mit einer CI-Strategie verbundenen Erfolgchancen nicht auszuschöpfen.
- d) Praxisorientierter Theoriebeitrag.
- e) Zur Notwendigkeit einer CI-Strategie: Informationsüberlastung, Wettbewerbsdruck, Image- und Goodwill-Transfer, Wettbewerb um Human Ressourcen, Koordinations-Falle und Management by Values. Corporate Identity-Mix im Zentrum der klassischen CI-Strategie, Korrektur des Selbstbildes, Identitätsvermittlung und Korrektur des Fremdbildes, Korrektur der Identitätsvermittlung durch Dritte, Beeinflussung der Identitätserwartungen und der Meinungsbildung, Formulierung von Unternehmensgrundsätzen und geplanter Wandel der Unternehmenskultur als Problemfelder einer erweiterten CI-Strategie. Planung strategischer Stoßrichtungen einer CI-Strategie.
- f) Institut für Marketing, Universität Mannheim, Schloß, 68 Mannheim, DM 10, -